



Rapport de mission

Suivi du Plan d'actions SARIS et appui à la démarche qualité

02 au 08 juillet 2004

Mission réalisée par : Melle Despinoy et M. Weil

Lieu de la mission : Moutela et Nkayi (Congo)

Dates : du 02 au 08 juillet 2004

1. Objectifs de la mission :

- Evaluer le degré d'intégration de la Politique Qualité par le personnel et continuer la sensibilisation.
- Assurer le suivi du Plan d'actions Saris : vérifier la mise en œuvre et l'efficacité des actions réalisées, réactualiser les actions, apporter conseil et appui pour les actions en cours et en retard.
Le conseil comprend la formation du Responsable Qualité en vue de formations et sensibilisations destinées à l'ensemble du personnel (formation de formateur).
- Evaluer la perception, par l'encadrement et le personnel, de la fonction Qualité, et de façon plus générale de la démarche qualité : identifier les points forts et les points de blocage.

2. Programme :

Du 02 au 08 juillet au 2004 :

- 02 juillet : M. Fylla (PDG), M. Batamio (Directeur Exploitation), M. Ndi Barga (Responsable Qualité), M. Tarari (stagiaire Qualité)
: Rencontre avec M. Fylla (simples salutations) à l'aéroport de Brazzaville
: Présentation des objectifs de la mission à M. Ndi Barga et à M. Tarari.
: Réunion avec M. Batamio : présentation des objectifs de la mission et recadrage en fonction des attentes de la Direction
: Visite de l'usine et des magasins
: Suivi de l'avancée des fiches actions concernant le Responsable Qualité
- 03 juillet : M. Ndi Barga, M. Tarari, M. Mbanga (Responsable laboratoire adjoint) et personnels laboratoire et magasins
: Réalisation d'exercices de traçabilité
: Travail sur la mise en place des fiches produits et l'identification des non conformités
: Suivi de l'avancée des fiches actions concernant le Responsable Qualité
- 04 juillet : M. Ndi Barga, M. Tarari, M. Makita (Responsable Magasins Moutela), M. Ngouala (Responsable Magasins Nkayi) et personnels magasins
: Formation de formateur du Responsable Qualité sur les modules Métrologie et Hygiène
: Suivi de l'avancée des fiches actions concernant les magasins (les commerciaux) et le Responsable Qualité

- 05 juillet : M. Ndi Barga, M. Tarari, M. Mapele (Chef de quart usine), M. Mapela (Chef d'équipe raffinerie), M. Mbouidi (Chef d'équipe ensachage), Mme Koulessi Niossi (Responsable contrôle de gestion), M. Milandou (Agent contrôle de gestion), M. Lomboko (Chef service trésorerie), M. Mbanga (Chef de laboratoire adjoint), M. Ngono (appros), M. Dzaba (Drh).
 : Travail et présentation du module sur les Coûts d'Obtention de la Qualité avec : M. Ndi Barga, Mme Koulessi Niossi (Responsable contrôle de gestion), M. Milandou (Agent contrôle de gestion), M. Lomboko (Chef service trésorerie)
 : Formation de formateur du Responsable Qualité sur le module Ressources Humaines
 : Suivi de l'avancée des fiches actions concernant le laboratoire, les appros, les ressources humaines et le Responsable Qualité
- 06 juillet : M. Ndi Barga, M. Tarari, M. Ngouala (Responsable magasins Nkayi) et personnels magasins, M. Bakidi (Responsable agglomération retraité), M. Biedi (Comptabilité sucre) et personnels agglomération, M. Mibouani (Chef régulation)
 : Formation de formateur du Responsable Qualité sur le module « Approche processus »
 : Suivi de l'avancée des fiches actions concernant les magasins Nkayi, l'agglomération Nkayi, la régulation et le Responsable Qualité
 : Debriefing avec le Responsable Qualité
- 07 juillet : M. Tarari, M. Kaptouom (Directeur usine adjoint), M. Missetete (Directeur usine), M. Batamio (Directeur exploitation)
 : Traitement des points à revoir ou à approfondir
 : Rédaction du rapport
 : Debriefing et réunion de clôture avec la Direction usine et la Direction exploitation
- 08 juillet : Transfert vers Brazzaville

Mme Sambala et M. Bouanga (Direction Commerciale, concernés par les fiches REA 1, REA 2, REA 10, et MDR 7) n'ont malheureusement pas pu se rendre disponibles au cours de cette mission. Le point sur les fiches REA 1 et REA 2 n'a pas pu être fait.

M. Ndi Barga, appelé par le PDG – M. Fylla, n'a pas pu être présent la journée du 07 juillet 2004.

3. Synthèse de la mission et points à souligner

Déroulement de la mission

La mission s'est organisée autour de trois activités principales :

1. Evaluer le degré d'intégration de la Politique Qualité par le personnel et continuer la sensibilisation.
2. Assurer le suivi du Plan d'Actions Saris et apporter le conseil nécessaire à sa mise en œuvre.
3. Identifier les points forts et les points de blocage à la mise en œuvre de la démarche Qualité

3.1. Intégration de la Politique Qualité par le personnel

Le personnel est dans l'ensemble au courant de la politique Qualité.

Les objectifs cités sont – logiquement – ceux qui concernent directement les fonctions des personnes interrogées.

Les objectifs concernant le respect des critères humidité, couleur, propreté et poids des sacs sont les plus couramment énoncés.

Un projet, à valider avec les syndicats, prévoit d'intégrer le respect des critères de conformité produit au calcul de la prime de campagne.

Ce moyen d'implication du personnel qui pourrait s'avérer efficace mérite que les indicateurs en question soient totalement maîtrisés : les modalités concernant la récolte des données permettant le calcul des indicateurs doivent être définis, non ambigus et validés.

La politique Qualité a été affichée en différents points de l'usine (agglomération, entrée usine, dans des ateliers...) et diffusée à l'encadrement mais pas à l'ensemble du personnel.

Le support de communication préparé conjointement par le responsable Qualité, le Directeur des Ressources Humaines et le Directeur exploitation n'a pas encore été présenté au personnel ; il est en cours de validation.

L'objectif de respect de la granulométrie n'est pas connu du personnel.

Les tableaux de bord créés (et qui restent à compléter et à rendre plus conviviaux) par le Responsable Qualité vont contribuer à la sensibilisation aux objectifs Qualité.

Ils sont pour l'instant diffusés dans un cadre restreint (lors de la réunion hebdomadaire).

Le taux de non conformité est noté à la craie chaque semaine par le RAQ sur le tableau vert à l'entrée de l'usine. Deux tableaux d'affichage ont été commandés.

3.2. Plan d'Actions SARIS

3.2.1. Faits marquants

Toutes les fiches actions mises à part les fiches REA 1 et REA 2 (pour cause de non disponibilité des responsables commerciaux), et MDR 11 concernant la maintenance (choix de la Siarc) du Plan d'actions ont été prises en compte lors de cette mission.

La totalité (et donc le détail) des fiches actions, que celles-ci aient été créées, mises à jour, soldées ou inchangées sont jointes en annexe¹.

Nous souhaitons dans ce paragraphe, donner, au sujet de certaines fiches actions, quelques compléments d'informations et insister sur quelques faits marquants.

Politique Qualité, objectifs et indicateurs : Fiches SA DIR 1 et SA DIR 2

Les taux de non conformité G, H, et C ont été intégrés à la prime qualité. Ce projet doit encore être validé par les syndicats.

Ce moyen d'implication du personnel qui pourrait s'avérer efficace mérite que les indicateurs en question soient totalement maîtrisés : les modalités concernant la récolte des données permettant le calcul des indicateurs doivent être définies, non ambiguës et validées.

Un tableau de bord Qualité permettant de suivre les NC produits finis par type de sucre sur les critères couleur et humidité a été élaboré. Il est présenté en réunion hebdomadaire.

Il reste à construire des indicateurs sur conformité granulométrique, sur poids des sacs, sur agglomération en général, sur propreté et solidité des sacs, sur hygiène des locaux, sur satisfaction clients.

Maîtrise des produits non conformes : Fiches SA MAM 32, SA MAM 33 et SA MAM 34

Deux laborantins saisonniers ont été embauchés par l'usine pour s'occuper uniquement des analyses de conformité produit.

Un plan de contrôle exhaustif des analyses du laboratoire a été établi.

Il paraît utile, pour optimiser l'organisation du laboratoire, de calculer les temps nécessaires pour la réalisation de chacune des analyses. D'autant plus que les analyses granulométriques ne sont pas systématiquement réalisées – apparemment par manque de temps - pour l'instant alors qu'un tout nouvel appareil – qui doit être qualifié - est à disposition.

La maîtrise du critère granulométrie est pourtant un objectif de la politique Qualité

La prise initiale de décision du classement des sucres est faite sur l'analyse rapide du laboratoire.

Une analyse ICUMSA est effectuée plus tard. Or il y a des différences importantes sur certains résultats (ex humidité 1 puis 10,5). Il faut donc revoir la qualification des méthodes et du personnel.

L'indicateur des non-conformités est calculé sur la base des résultats ICUMSA.

Le poids des sacs à l'ensachage n'est pas maîtrisé (c'est pourtant un objectif de la politique Qualité). Les tolérances (aptitude requises) ne sont pas établies. Les incertitudes de mesures des balances mécaniques à ce poste, ne sont pas définies. Elles sont a priori supérieures à celles des balances en lignes.

Lors des pesées de contrôle, les tares des sacs (environ 100g pour le 50Kg) ne sont pas prises en compte.

Les résultats non conformes ne sont pas – afin d'éviter la falsification - identifiés comme tels dans les registres du laboratoire. Cela engendre un travail supplémentaire important pour le Responsable Qualité.

L'utilisation du « blanco », stylo blanc correcteur, devrait pour les mêmes raisons que celles invoquées ci-dessus être évitée.

L'utilisation au laboratoire de l'application excel (mise en évidence automatique des non conformités) développée par MM Ndi Barga et Tarari, permettrait d'éviter les désagréments précités.

Coûts de non Qualité : SA MAM 4 (nouvelle fiche)

Deux objectifs sont recherchés :

Tout d'abord disposer progressivement d'une image, la plus fidèle possible, des coûts que représentent pour la SARIS les anomalies internes et externes en terme de qualité.

Ensuite, construire des indicateurs permettant d'évaluer une partie de l'impact financier positif des actions qualité engagées dans le cadre de la démarche menée conjointement par la SARIS et l'ENSIA-SIARC.

Enfin, donner des éléments qui permettront au contrôle de gestion de construire et réviser de manière plus précise leurs budgets.

On se propose de construire trois indicateurs à partir des coûts de non qualité suivants :

- freintes de sacs
- remplacement de produit suite à réclamation clients
- retraitement des déchets de l'agglomération
- .

Assurer la fiabilité des résultats de contrôle à travers la maîtrise des équipements laboratoire et usine : Fiches SA REA 11 et SA REA 12

Un travail important – concernant en particulier la rédaction des protocoles - a été réalisé au laboratoire.

Par contre il est urgent de définir pour les équipements du laboratoire et de l'usine les incertitudes de mesure et de s'assurer qu'elles sont compatibles avec les aptitudes requises pour la fabrication / le contrôle / le pilotage / la mesure. Cela en priorité pour les critères poids, humidité, couleur et granulométrie.

Sans quoi, le process ne pourra pas être maîtrisé et l'identification des non conformités ne pourra pas se faire sur de bonnes bases.

Maîtrise des approvisionnements : SA REA 41 et SA REA 42

Un travail très conséquent a été réalisé concernant l'ensemble des intrants.

L'action mérite d'être recadrée sur quelques matières premières critiques.

Ce travail qui doit permettre de concilier globalisation des achats et conformité des matières premières aux spécifications usines doit être effectué conjointement par les différentes sociétés et en collaboration avec la Somdiaa (Direction exploitation et achats).

Hygiène des magasins : Fiche SA MDR 7

La propreté et le rangement des magasins de Moutela ont nettement été améliorés, le personnel est sensibilisé. Des travaux restent à faire pour préserver le produit.

Si des efforts de nettoyage et de rangement ont également été faits à Nkayi, ces infrastructures restent incompatibles avec le respect de l'intégrité du produit.

Plan d'urgence agglomération : Fiches SA MDR 8, SA REA 91, SA REA 92, et SA REA 93

L'état des lieux a été fait. Des demandes de travaux sont en attente.

Peu d'améliorations visibles pour l'instant.

L'environnement et les conditions de travail ne permettent pas de garantir la conformité du produit.

En particulier, le poids, l'humidité et l'hygiène du produit ne sont pas maîtrisés.

Fiches produits finis : Fiches SA REA 6 et SA REA 61

Les fiches produits ont été diffusées et sont disponibles aux postes.

Les nouvelles appellations des sucres, stipulées dans les fiches produits, sont en cours d'assimilation.

Une certaine confusion existe encore à ce jour – exemple : « sucre brasserie » au lieu de « R1 tip top » dans le nouveau registre (cahier produit fini) du laboratoire.

Une nouvelle fiche produit « blond export » va être établie.

Traçabilité : Fiche SA REA 10

En théorie, la traçabilité est possible pour toutes les catégories sauf pour le blond export, au quart de production : possibilité de relier en amont ou en aval les sacs stockés au magasin avec les analyses correspondant au quart de production.

La mise en fonction des marqueuses – qui devrait permettre une traçabilité plus fine (à la cuite), plus performante (jusqu'au client) et plus aisée est en attente (encre en commande et venue d'un technicien Sosucam) depuis plus de trois mois.

Les exercices pratiques de traçabilité amont et aval réalisées ne se sont révélés positifs que dans 40% des cas.

3.2.2. Tableau de suivi de l'avancée des fiches actions

Quelques nouvelles fiches actions ont été créées au cours de cette mission.

- Fiche SA REA 61 : élaboration d'une fiche produit fini pour le sucre blond export
- Fiche SA MAM 4 : création d'indicateurs concernant le coût d'obtention de la qualité

Certaines fiches actions ont été clôturées :

- Fiche SA REA 6
- Fiche SA REA 92

La grande majorité des fiches a été mise à jour : le numéro de version a évolué et les modifications y apparaissent en « **gras** ».

Le tableau suivant donne une idée du pourcentage de réalisation de l'ensemble des actions.

Identification Fiche action correspondante	Libelle action	SUIVI	Commentaires de suivi
		% d'avancement	
SA-SMQ-1	Rédiger la procédure de gestion documentaire et la mettre en œuvre sur les documents qualité	80%	
SA-SMQ-2	Rédiger la procédure de maîtrise des enregistrements et la mettre en œuvre sur les enregistrements identifiés	50%	
SA-DIR-1	Diffuser la politique qualité SARIS	70%	délai initial 15/06/2004
SA-DIR-2	Construire et diffuser les indicateurs qualité permettant de suivre l'atteinte des objectifs	40%	
SA-DIR-3	Elaborer un système de revue de direction et mettre en œuvre la première revue de direction	Stand by	
SA-MDR-1	Finaliser la rédaction des fiches de poste et les diffuser		Non vu
SA-MDR-2	Rédiger et appliquer la procédure de formation complémentaire	10%	
SA-MDR-7	Améliorer l'hygiène des magasins produits finis	30%	délai initial 15/06/2004
SA-MDR-8	Plan d'urgence agglomérie : amélioration des infrastructures	20%	
SA-MDR-11	Améliorer le suivi des équipements de l'usine		Non vu
SA-REA-1	Définir les exigences clients et faire une revue des exigences relatives au produit		Non vu
SA-REA-2	Elaborer et mettre en œuvre un système de collecte et de traitement des réclamations clients		Non vu
SA-REA-41	Définir les spécifications des matières premières et consommables "critiques"	60%	
SA-REA-42	Mettre en place un système d'évaluation des couples MP/fournisseurs critiques	30%	
SA-REA-6	Diffuser les fiches techniques produits finis	100%	

Identification Fiche action correspondante	Libelle action	SUIVI	Commentaires de suivi
SA-REA-61	Elaborer et diffuser la fiche produit fini « blond export »	50%	
SA-REA-7	Décrire le procédé de fabrication et son mode de surveillance	90%	
SA-REA-8	Maîtriser les processus	10%	
SA-REA-91	Plan d'urgence agglomérie : amélioration des équipements de pilotage	10%	
SA-REA-92	Plan d'urgence agglomérie : maitrises des intrants et produits finis	30%	
SA-REA-93	Effectuer, rédiger et diffuser l'état des lieux de l'agglomérie	100%	
SA-REA-10	Mettre en œuvre d'un système de traçabilité	40%	
SA-REA-11	Assurer la fiabilité des analyses du laboratoire sur les analyses d'humidité, de couleur, de pol et de granulométrie	30%	
SA-REA-12	Mettre en œuvre un plan d'étalonnage pour les balances de contrôle des sacs après ensachage et pour d'autres équipements critiques	10%	délai initial 20/06/2004
SA-MAM-1	Elaborer une procédure d'audit interne	Stand by	
SA-MAM-31	Rédiger la procédure de maîtrise des produits non conformes	50%	Délai initial 15/06/2004
SA-MAM-32	Maîtriser les produits non-conformes au séchage	90%	Délai initial 05/07/2004
SA-MAM-33	Mettre en oeuvre la procédure de maîtrise des PNC pour le critère poids des produits finis en sac	0%	Délai initial 05/07/2004
SA-MAM-34	Mettre en oeuvre la procédure de maîtrise des PNC pour le critère granulométrie des produits finis	0%	
SA-MAM-35	Mettre en oeuvre la procédure de maîtrise des PNC pour l'état des sacs produits finis avant chargement	50%	
SA-MAM-4	Mettre en place des indicateurs pour mesurer les coûts de non qualité	0%	nouveau
SA-MAM-5	Elaborer les procédures d'actions préventives et correctives	Stand by	

L'avancée d'un certain nombre d'actions nécessite la formation / sensibilisation du personnel. Dans ce but, des modules de formation préalablement préparés par la Siarc ont été présentés (formation de formateur) au Responsable Qualité.

Le Responsable Qualité en particulier et la Saris en général doivent s'approprier et adapter ces différents modules pour pouvoir les utiliser de manière efficace en interne.

Les modules dont il est question sont les suivants :

- Métrologie
- Démarche Qualité en Ressources Humaines
- Hygiène (3 modules)
- Approche processus en sucrerie
- Coût d'obtention de la Qualité

3.3. La démarche Qualité : points forts, points de blocage et conseil au RQ

Points forts

La présence importante du Responsable Qualité sur le terrain, dans les différents services de l'entreprise, a largement contribué à l'intégration et à la mise en œuvre de la démarche Qualité par le personnel.

L'état des magasins de Moutela ainsi que leur gestion se sont largement améliorés (nous sommes actuellement, il est vrai, en saison sèche) depuis notre dernière mission en avril 2004. Les personnes en charge de ces locaux sont motivées.

Dans des conditions difficiles, les magasins de Nkayi ont été rangés et nettoyés.

Le logigramme et la description du procédé de fabrication ainsi que le tableau des analyses laboratoire correspondantes constituent un travail conséquent qui devrait servir à court, moyen et long termes à la maîtrise et à l'amélioration de la fabrication.

Les fiches produits ont été largement diffusées ; elles sont disponibles aux postes et connues du personnel même si le changement de vocabulaire n'est pas encore totalement intégré.

Points de blocage

Le site de Nkayi pour des raisons d'éloignement et de disponibilité logistique a été moins suivi que le site de Moutela.

La mise à disposition de véhicules devrait être facilitée en Campagne.

Les difficultés d'accès aux outils informatiques (ordinateur, imprimante) sont un frein à l'avancée des actions dans la mesure où les documents Qualité, les rapports et autres éléments de mise en œuvre et de sensibilisation sont longs à élaborer et à imprimer. L'ordinateur de la secrétaire de M. Batamio va être donné au Responsable Qualité.

Il n'est pas question d'imprimante.

Il semble nécessaire de s'assurer que la procédure de gestion documentaire (PG01), telle qu'elle a été établie et validée ne retarde pas la mise en application des documents du système Qualité.

La non mise en fonction (attente d'un technicien Sosucam, manque d'encre) des marqueuses à l'ensachage, disponibles depuis plus deux mois est un frein à la mise en œuvre du système de traçabilité.

Les magasins produits finis – en particulier ceux de Nkayi, nuisent à la qualité du sucre produit et font en conséquence perdre de l'argent à la Saris.

En effet, les conditions actuelles (les infrastructures elles mêmes) entraînent une dégradation de l'intégrité des produits fabriqués et conditionnés.

Il n'est pas envisagé de remise en conformité coûteuse des infrastructures dans la mesure où le stockage sur Nkayi n'est que provisoire ; en effet le retour à la normale du trafic ferroviaire permettrait d'exploiter les entrepôts de Brazzaville et de Point Noire et de moins utiliser ceux de Nkayi.

Les améliorations apportées au niveau de l'agglomération sont trop peu perceptibles.

Les infrastructures concernées ne sont pas adaptées à la réalisation d'un sucre morceau conforme aux exigences des clients.

Le Responsable Qualité s'investit fortement dans la démarche. Il est volontaire et très présent dans l'usine. Nous lui avons conseillé de veiller à mener à bien quelques actions probantes plutôt que de vouloir tout mener de front.

4. Conclusion

De nombreux éléments d'amélioration sont en marche et ceux déjà mis en œuvre produisent leurs premiers effets ; cette évolution positive est soulignée par le personnel Saris avec lequel nous avons discuté à l'occasion des différentes rencontres qui ont eu lieu au cours de cette mission.

Cependant, le chantier entrepris est ambitieux et étendu.

C'est pourquoi, et cela en cohérence avec la politique Qualité d'une part et étant donné le besoin de maîtriser rapidement les critères produits finis d'autre part, nous préconisons de se concentrer sur quelques actions en priorité :

- mise en place d'un système efficace de traçabilité (SA REA 10)
- maîtrise des produits non conformes (SA MAM 31, 32, 33, 34, 35)
- assurer la fiabilité des contrôles au laboratoire et en fabrication (SA REA 11 et 12)
- communiquer sur les objectifs Qualité (SA DIR 1 et 2)
- maintenir l'hygiène des magasins (SA MDR 7)

Le travail de description et d'analyse du processus (SA REA 7 et 8) doit, lui aussi continuer à avancer de manière optimale.